

SUCCESVOLLE IMPLEMENTATIE VAN KENNISMANAGEMENT

Door Gideon van Melle

KENNISMANAGEMENT IS INMIDDELS DE HYPE WEL VOORBIJ. VEEL ORGANISATIES HEBBEN INGEZIEN DAT GOED KENNISMANAGEMENT EEN AANTOONBARE BIJDRAGE LEVERT AAN DE VERHOOGING VAN DE KWALITEIT, DE SERVICE EN DUS DE KLANTTEVREDENHEID. DAARBIJ KOMT DAN NOG EENS DE EFFICIENCY DIE BEREIKT WORDT DOOR KORTERE GESPREKSTIJDEN EN KORTERE OPLEIDINGSTIJD VAN MEDEWERKERS.



GOED, TOT ZOVER DE RECLAME. NU EVEN EEN STAPJE TERUG. WAT IS NU EXACT *KENNISMANAGEMENT*? WAAROM ÜBERHAUPT OVERWEGEN OM ER IETS MEE TE DOEN? EN ZO JA, HOE DAN?

In de dagelijkse praktijk blijkt nog vaak dat organisaties vinden dat ze 'iets' met kennismanagement moeten, maar het nog geen richting kunnen geven. Het feit dat het nog steeds een containerbegrip is, draagt daar aan bij.

Kennismanagement kent vele definities en die komen vrijwel allemaal op hetzelfde neer: de juiste kennis over producten, diensten, klanten en processen op het juiste moment en in de juiste hoeveelheid beschikbaar stellen aan klant en medewerker om zo de klantvraag snel en accuraat te beantwoorden.

Let wel, kennismanagement is iets heel anders dan een kennisstelsel of kennisbank. Kennismanagement gaat veel meer over

het proces. Hoe organiseert, beheert en ontsluit u kennis. Pas als dat helder is, dient er te worden nagedacht over het rekenmachientje dat daar bij past. Logische volgorde: eerst het proces definiëren en dan pas het proces ondersteunen door automatisering.

Toch zien we nog steeds de omgekeerde beweging. Aangezet door de hype, media of anderszins besluiten nog veel organisaties eerst tot een (te) snelle aanschaf van een 'kennissysteem' of 'kennisbank' in de vorm van een applicatie en gaan daarna pas nadenken over het feitelijk beheeren van de kennis. Hoe mooi en veelzijdig de huidige kennismanagementapplicaties ook zijn, ze zijn (nog) niet in staat om zelf kennis te verzamelen, te organiseren

en te actualiseren. Althans, niet in die mate waarin de mens dat kan.

In dit artikel wil ik graag de focus leggen op het proces van kennismanagement, omdat het vaak onderschat wordt. Deze onderschatting leidt tot onmin van de medewerkers en klanten met het systeem en wordt belangrijk draagvlak verloren. En dat is spijtig omdat met de implementatie van kennismanagement vaak grotere investeringen gemoeid gaan.

Nog even het verschil: kennismanagement gaat over het organiseren en beheeren van kennis die uw organisatie bezit en gebruikt voor beantwoording van de klantvraag. Het is een proces.

Een kennisstelsel is in de regel een verzameling van applicaties die dit proces ondersteunen. Een kennisbank is vaak niet meer dan een opslagmedium. Een databank waarin kennis besloten ligt.

Deze termen worden in discussies, maar ook gedurende besluitvorming, vaak door elkaar gebruikt. Dit gebeurt dan zonder dat men bewust is van de verschillen. Dat het eindresultaat dan soms tegenvalt of niet voldoet aan de verwachtingen is dan evident. Appels en peren.

HOE MOET HET DAN WEL?

We gaan er vanuit dat u kennismanagement invoert om de klant, via een contactcenter, zo accuraat, consistent en snel mogelijk een antwoord te willen geven op zijn vraag. Daartoe heeft het contactcenter kennis nodig over uw diensten/producten, klanten en processen. Die kennis is afkomstig uit de hele organisatie en dient beschikbaar gesteld te worden op het juiste moment via het juiste kanaal.

Allereerst dienen er op strategisch niveau (lees: directie) een aantal duidelijke beslissingen genomen te worden. Waarom? De implementatie van kennismanagement heeft gevolgen voor de hele organisatie en niet alleen voor het contactcenter of andere serviceverlenende afdelingen. Immers, de benodigde kennis voor het beantwoorden van de klantvraag is afkomstig uit de hele organisatie. Denk aan afdelingen als marketing, sales, vakafdelingen in gemeenten, backoffices en dergelijke.

Zodra de leiding het eens is over het feit dat kennismanagement als proces geïmplementeerd gaat worden, dan is de eerstvolgende afweging of de organisatie in staat is dit proces van kennisbeheer te dragen. Dat klinkt zwaar en dat is het ook. Iedereen zal er van overtuigd moeten zijn dat de organisatie in staat is om *continu* kennis aan te leveren aan het contactcenter en deze actueel te houden. Vooral voor kennisintensieve organisaties met een grote diversiteit aan producten en/of diensten kan dit een zware klus zijn. Het vergt veel discipline en goede afspraken tussen de kenniseigenaren (de afdelingen) en de gebruiker (contactcenter en klant). Al in een vroeg stadium zullen de kenniseigenaren bij de implementatie betrokken moeten worden. In sommige gevallen wordt een dergelijke implementatie door de achterliggende organisatie als een bedreiging ervaren. "Waarom onze expertise afstaan aan een contactcenter dat er zelf geen verstand van heeft?" Vanaf het begin zal hier een charmeoffensief gevoerd moeten worden. De kenniseigenaren kunnen er van overtuigd worden dat het 'afgeven' van kennis aan de voorkant van de organisatie in hun voordeel werkt. Immers, zij zullen niet meer lastig gevallen worden met eenvoudige vragen en kunnen zich richten op het oplossen/-

verwerken van complexere vragen. Een en ander uiteraard afhankelijk van waar u de 'knip' legt.

Andere vragen die eerst op strategisch niveau opgelost moeten worden:

- Wordt het gebruik van de kennisystemen verplicht voor iedereen?
- Wat voor soort klantvragen beantwoorden we?
- Welke informatiebehoefte bestaat er over het gebruik en de inhoud van het kennisstelsel?
- Gaan we onderscheid maken tussen nieuwe en ervaren gebruikers?
- Over welke kanalen gaan we kennis ontsluiten en waarom?
- Hebben onze medewerkers vraag/antwoordondersteuning nodig gedurende de gesprekken?

Pas als deze (en nog vele andere) vragen zijn beantwoord is er sprake van een beleid ten aanzien van kennismanagement. De verwachtingen zijn helder en de effecten op de organisatie zijn in beeld en het belangrijkste van allemaal: de hele organisatie is zich bewust van de inspanning die geleverd moet worden om het kennismanagementproces in stand te houden.

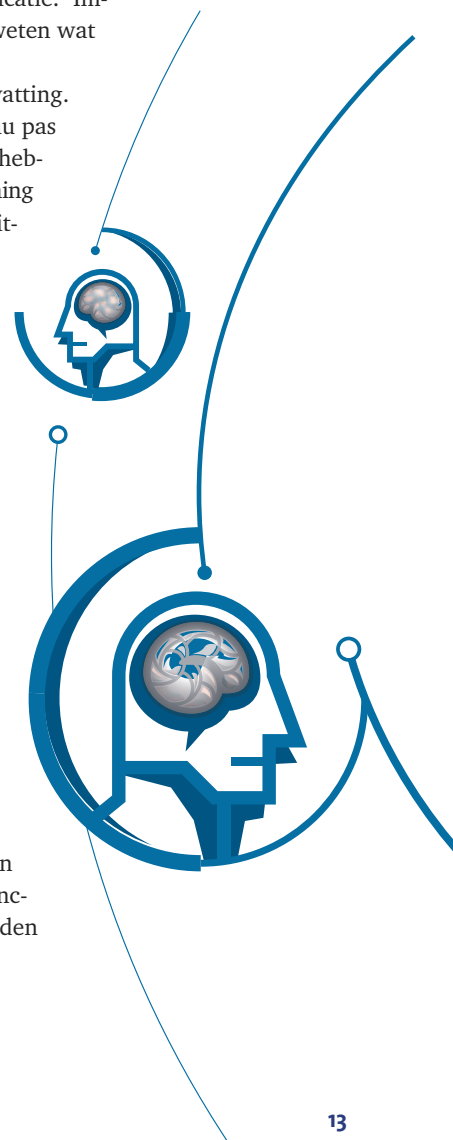
Die organisaties die deze stappen goed hebben doorlopen stappen dan toch nog te vaak in de valkuil om nu gelijk maar een programma van eisen op te stellen voor de aanschaf van een kennisapplicatie. Immers, het beleid is helder, we weten wat we willen.

Helaas, dat is een onjuiste opvatting.

Wat vergeten wordt is dat we nu pas de fundering voor het proces hebben. De strategische besluitvorming is de basis voor een concrete uitwerking van het kennismanagementproces, nog niet de aanschaf van het rekenmachientje.

Op basis van de nu duidelijke strategie dient het kennismanagementproces beschreven en uitgewerkt te worden en, nog veel belangrijker, kwalitatief geborgd te worden.

Sleutelwoord hier is *betrokkenheid*. Formeer zo vroeg als mogelijk een groep van medewerkers met daarin in ieder geval beslissers, gebruikers en kenniseigenaren die gezamenlijk, vaak in projectvorm, het proces gaan uitwerken en invulling geven aan het geheel en daarin rollen/functies, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden benoemen.



Dit proces beschrijft welke weg kennis aflegt in de organisatie. Om de kennis actueel en compleet te houden dient er in de hele organisatie over kennis gecommuniceerd te worden. Er komt een communicatiecyclus over kennis op gang tussen de kenniseigenaren, de gebruikers en de beheerders: kenniseigenaren leveren kennis aan en houden deze actueel, de beheerders zorgen ervoor dat die kennis georganiseerd wordt en ontsloten kan worden naar de gebruikers (met behulp van een applicatie). Deze gebruikers, medewerkers én klanten, gebruiken die kennis in de beantwoording van hun vragen en geven input aan de kenniseigenaren over de waarde van de kennis.

Vooraf dit laatste is cruciaal. De input die gebruikers geven over de aangeboden kennis dient onmiddellijk te leiden tot actie. Dat betekent concreet dat de kenniseigenaren op basis van die input de kennis vrijwel onmiddellijk moeten aanpassen, zodat de informatie die of het antwoord dat de klant krijgt altijd het juiste is. Dit staat bekend als de *feedback loop* of, zo u wilt, in goed Nederlands, de terugkoppelcyclus. Als in de strategische besluitvorming hierop geen duidelijk beleid is gemaakt en/of het ontbreekt aan capaciteit of bewustzijn, dan faalt het proces exact hier. Dit is de zwakke plek van elk kennismanagementproces. Zaak dus om dit goed te borgen.

Het draagvlak voor elk kennismanagementproces verdwijnt als sneeuw voor de zon als blijkt dat de aangeboden kennis niet klopt. Het gebruik zal drastisch afnemen met alle gevolgen van dien. Al zijn het maar enkele onderwerpen op een totaal van honderden die niet juist blijken te zijn, dan nog zal de betrouwbaarheid van het gehele systeem in twijfel worden getrokken. Het is daarom dat ik in de diverse adviestrajecten die ik doorlopen heb, juist hier de meeste aandacht op vestig. Hier staat of valt het gebruik (en dus het nut) van het kennismanagement.

Zodra de communicatiecyclus helder is, kan begonnen worden met de inhoudelijke invulling: welke vragen gaan we beantwoorden in het contactcenter, welke in de backoffice? Hoe gaan we om met diverse gebruikersniveaus? Welke kennis ontbreekt nog? Hoe gaan we kennis uit de hoofden halen en expliciet maken? Hoe gaan we kennis aanvullen? Afhankelijk van de grootte en complexiteit van uw organisatie kan deze invulling soms tussen de drie en negen maanden vergen, soms zelfs langer.

Zaak dus om dit zo vroeg als mogelijk in te schatten en dit mee te nemen in de strategische besluitvorming.

WAAR STAAN WE NU?

Het beleid is helder, de verwachtingen zijn reëel, er is draagvlak en we weten dat de organisatie het kennismanagementproces kan dragen; taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn beschreven. Het proces staat en de inhoud staat gereed.

Pas nu is het tijd geworden om te gaan nadenken over de applicatie die ons verse kennismanagementproces kan gaan ondersteunen. Immers, we hebben nu alle variabelen die bepalend zijn in een programma van eisen. Potentiële leveranciers krijgen te maken met een heldere en complete vraag en dus is de kans dat de applicatie past bij de functionele vraag erg groot.

De feitelijke technische implementatie gaat buiten het doel van dit artikel om, maar is bijzonder vergelijkbaar met elke andere IT-

implementatie en daar zijn inmiddels boeken vol over geschreven. Het enige wat ik kan meegeven in deze is om de gebruikersgroep die u in het begin heeft geformeerd hier een rol in te geven. Het lijkt een open deur maar betrokkenheid blijft een succesfactor in elke implementatie.

Toch adviseer ik om het proces 'droog' te oefenen, zonder dat de applicatie live is. Zo kan in een vroegtijdig stadium ontdekt worden waar nog zwakke plekken in het proces zitten. Sommige van die zwakke plekken kunnen veel tijd vergen om op te lossen en hebben soms een herziening van de strategie nodig.

Zodra het systeem live is, begint de besturing van het kennismanagementproces. Aan de hand van vooraf vastgestelde KPI's kunt u waar nodig het proces bewaken en bijsturen. Aan de hand van afspraken tussen kenniseigenaren en contactcenter weet u wat u kunt verwachten als het gaat om de feedback loop. De klanttevredenheid is, samen met de medewerkertevredenheid, de belangrijkste indicator of uw kennismanagementproces in orde is.

Kennismanagement zal zich in de komende tijd moeten verankeren in uw organisatie. Dat is voor een groot deel een gewenning, maar wel sterk gestuurd door heldere afspraken, ondersteuning door IT en een door het management gesteund bewustzijn in alle lagen dat kennismanagement een noodzaak is en geen bijzaak in het behoud van klanten.

In veel contactcenters kan de invoering van kennismanagement het klantcontact effectiever en efficiënter maken. Voor de medewerkers aan de telefoon is kennismanagement een belangrijk hulpmiddel in hun werkzaamheden. Voor de klant betekent kennismanagement veel vaker in één keer het goede antwoord krijgen. Maar als u start met vinden van een geschikte applicatie, zal de invoering van kennismanagement tot mislukken gedoemd zijn. Als u begint met het proces rond kennismanagement in te richten en de organisatie en medewerkers bij de invoering te betrekken, bent u op de goede weg. Deze aanpak zal u helpen om het een succes te laten worden. **CCM**

Gideon van Melle is manager bij BRW Groep – gideon.van.melle@brw.nl